# **Министерство образования РФ**

**Южно – Уральский Государственный университет.**

**Кафедра «Экономической теории и мировой экономики»**

**по предмету: Менеджмент**

**на тему: Свот - анализ**

Выполнил:

**Содержание**

**Введение** 3

1. СВОТ анализ организации 4

1. Стратегия развития организации 6

1. Организационная структура 7

1. Анализ ситуации 8

1. Системы мотивации в организации 15

**Заключение** 20

**Список использованной литературы** 21**Введение**

Задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующими как единое целое, но для того чтобы эта программа была успешной руководству предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект - как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов такого сложного механизма, как бизнес.

В условиях рыночной экономики степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока. В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа, когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов.

Теоретически существует четыре типа ситуаций, в которых необходимо проводить анализ и принимать управленческие решения , в том числе и на уровне предприятия : в условиях определенности , риска , неопределенности , конфликта .

В своей работе мной предпринята попытка, проанализировать положение дел в одном из наших предприятий – филиала фирмы ОАО «Роспечать». Общая работа всей фирмы мне, к сожалению, неизвестна, поэтому предприму попытку охарактеризовать деятельность одного из ее филиалов, а именно филиала, который находится на территории нашего города.

# **1. СВОТ анализ организации**

Первым пунктом в моей контрольной работе значиться проведение СВОТ анализа по выбранному мною предприятию. В нашем районе я остановился на выборе предприятия – филиала фирмы ОАО «Роспечать». Данный филиал организовался в нашем районе в 1991 году. Основная организация располагается в г. Челябинске. Основной профиль деятельности – это распространение газетной продукции и журналов. Филиал на территории района был организован по причинам отсутствия у нас фирм по сходному профилю. Для справки – единственная организация, действующая на территории района и имеющая лицензию на продажу и распространение газетной продукции и журналов и прочей литературы.

Здесь строим таблицу проведения СВОТ анализа.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Недостатки |
| 1. *Организация оформила всю необходимую документацию, дающую ей право заниматься своим видом деятельности* 2. *Отсутствие конкуренции в районе по виду деятельности и специфике проводимых работ.* 3. *Контроль по всем проблемным вопросам находиться у Генерального директора ОАО «Роспечать» в г. Челябинске.* 4. *Руководящий состав филиала имеет необходимое специальное образование и практический опыт работы в отрасли.* 5. *Частичное льготное налогообложение.* | 1. *Головная фирма находиться в Челябинске, в связи с чем процесс принятия решений затягивается (утвердительный ответ сверху дает право на определенные шаги местного руководства.* 2. *Невысокий уровень зарплаты, в связи с чем большая текучесть кадров.* 3. *Нельзя работать с частными фирмами на прямую, а только через головную фирму в результате получается продукция дороже.* 4. *Малое количество торговых точек.* 5. *Нет возможности торговать в сельских районах.* |
| *Возможности* | *Угрозы* |
| 1. *Открыть торговые точки в магазинах и предприятиях.* 2. *Самим выбирать продукцию для продажи.* | 1. *Возможность появления на рынке конкурентов.* 2. *Ухудшение социально-экономического положения в районе.* 3. *Угрозы появления неперспективных направлений в деятельности, в связи с отсутствием необходимого объема работ по основному виду деятельности.* 4. *Угроза ликвидации предприятия, в случае расторжения договоров в связи с несвоевременным их исполнением и передачи их другим исполнителям.* 5. *Потеря товарооборота в связи с отсутствием покупательского спроса.* |

## **2. Стратегия развития организации**

Насколько мне известно, наш филиал не производил различного рода исследования с целью полностью попытаться охарактеризовать сегмент рынка сбыта, которому будет продавать свой товар. В основном покупатели нашей продукции является население и организации. Население покупает в основном газетную и журнальную продукцию, книги, а предприятия покупают канцелярские товары.

Изучая покупательский спрос, предприятие расширяем торговую сеть, то есть, увеличиваем количество торговых точек

### **3. Организационная структура**

филиал фирмы ОАО «Роспечать» имеет вертикальную структуру управления. Генеральный директор головной фирмы находиться в г. Челябинске. Управление на месте осуществляет директор филиала, который назначается генеральным директором, по согласованию с Советом директоров. Одновременно в штате имеется главный бухгалтер организации, кассир расчетчик. Процент работников организации, имеющих статус постоянного места работы не велик. Преимуществом данного вида управления является возможность обращения и решения ряда вопросов по согласованию с верхом. Ведь у головной организации имеются для этого все необходимые службы, как-то: служба маркетинга, отделы юридического контроля, служба технического контроля, что позволяет на месте филиала не ломать голову над решением специфических проблем, и не привлекать специалистов для решения этих вопросов не месте. Однако это одна сторона медали, в связи с этим одновременно возникают и другие проблемы. Иногда возникают проволочки в принятии организационных решений, требующих срочного разрешения, а регламент работы предписывает их согласование с вышестоящим руководством. Бывают ситуации, когда вышестоящее руководство не в курсе всех происходящих событий и обстоятельств производственной деятельности. А эти обстоятельства лучше всего знает местное руководство. В связи с этим возникает угроза проведения неправильной корпоративной политики. Необходимость принятия в этом вопросе позитивных решений уже назрела.

В связи с такой схемой управления возникают трудности, связанные с принятием самостоятельных решений. Спасает только отсутствие достойных конкурентов и не занятость этой ниши другими представителями сходной специализации.

#### **4. Анализ ситуации**

## При анализе ситуации необходимо рассмотреть опасности которые могут повлиять на реализацию услуг и возможности противодействия им.

Факторы микросреды, влияющие на реализацию услуг.

|  |  |
| --- | --- |
| **Положительные факторы** | **Отрицательные факторы** |
| 1. Стабильность поставок товаров | 1. Нестабильность поставок товаров |
| 2. Бесперебойность и все сезонность работы предприятия | 2. Потеря существующих связей с заказчиками |
| 3. Покупатели удовлетворены качеством наших товаров. | 3. Неудовлетворённость заказчика качеством наших товаров |
| 4. Положительное отношение контактной аудитории | 4. Плохое отношение к нам контактной аудитории |

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом;

1. Создать производственные запасы товаров,

Наладить контакты с новыми поставщиками, предлагаемых более дешевые товары;

2. Постоянный поиск новых связей, но нужно учитывать, что всё - таки более надёжные это старые, проверенные связи;

3. Постоянный контроль за качеством товара;

4. действовать по обстоятельствам, но согласовывать их с вышестоящим руководством

**Факторы макросреды влияющие, на сбыт.**

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные факторы | Отрицательные факторы |
| 1. Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей | 1. Принятие законов, ущемляющих права производителей |
| 2. Спад инфляции | 2. Рост инфляции |
| 3. Повышение общего уровня покупательной способности | 3. Снижение общего уровня покупательной способности |

При отрицательном влиянии факторов макросреды мы практически не можем ничего поделать. Если наличие, каких - либо отрицательных факторов существует постоянно можно сменить вид деятельности. Например, заняться торговлей других товаров.

# **Методология и методы принятия решения**

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

### Процесс и процедура принятия решений

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

* методологию управленческого решения;
* методы разработки управленческих решений;
* организацию разработки управленческого решения;
* оценку качества управленческих решений.

Попытаемся коротко рассмотреть инструментарий и понятийный аппарат менеджера.

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Технология разработки управленческого решения - вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.

Качество управленческого решения - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.

Объект принятия управленческого решения - многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

* техническое развитие;
* организация основного и вспомогательного производства;
* маркетинговая деятельность;
* экономическое и финансовое развитие;
* организация заработной платы и премирования;
* социальное развитие;
* управление;
* бухгалтерская деятельность;
* кадровое обеспечение;
* прочие виды деятельности.

Решение - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

#### Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить:

* на входящую и исходящую;
* обрабатываемую и необрабатываемую;
* текстовую и графическую;
* постоянную и переменную;
* нормативную, аналитическую, статистическую;
* первичную и вторичную;
* директивную, распределительную, отчетную.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

* возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
* выбор критериев, по которым будет принято решение;
* разработка и формулировка альтернатив;
* выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
* утверждение (принятие) решения;
* организация работ по реализации решения - обратная связь

## Критерии для оценки возможностей организационной структуры управления

1. Определение степени способности применяемой организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли.
2. Степень способности существующей структуры управления создавать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП.
3. Степень способности быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять действия.
4. Степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет по детальной специализации общественного труда и производства.
5. Степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления.

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности предприятия (организации). В частности, в результате деятельности предприятия стали резко ухудшаться показатели конечных результатов работы (повышение себестоимости продукции, снижение роста производительности труда и его качества, прибыли и рентабельности); а также возникли конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

* общие;
* организационные;
* запрограммированные;
* незапрограммированные;
* рациональные;
* нерациональные;
* вероятностные;
* решения в условиях неопределенности;
* интуитивные;
* на основе компромисса;
* альтернативные.

Из всей классификации попытаемся рассмотреть лишь некоторые решения. Известно, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, зависимости от уровня, на котором принимается решение. Чем выше уровень управления, тем выше моральная ответственность за принятое решение.

Управленческое решение устанавливает переход оттого, что имеется, к тому, что должно быть проделано за определенный период. В процессе подготовки решения выявляются проблемы, уточняются цели, ведется вариантная проработка решений, выбор лучшего варианта и завершается его утверждение.

Управленческие решения могут быть: единоличные, коллегиальные, коллективные, стратегические (перспективные), тактические (ближайшие), оперативные.

Организационные решения принимаются на всех уровнях управления и являются одной из функций работы менеджера, они направлены на достижение поставленной цели или задачи. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированное решение - это результат реализации определенной последовательности этапов или действий и принимается на основе ограниченного количества альтернатив.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

В конкретном случае было бы не плохо дать хоть какую-нибудь самостоятельность нашему филиалу. Например, зная местные условия развития рынка на нашей территории, наше подразделение самостоятельно бы смогло искать себе партнеров, для приобретения необходимых товаров. Всем вышесказанным я сформулировал проблему, которая заключается в невозможности организовать побочную деятельность, помимо действий в рамках распоряжений вышестоящей организации.

Решив этот ряд вопросов, у филиала появилась бы собственная прибыль, уместно здесь было бы и повышение зарплаты рабочих и служащих филиала.

##### 5. Системы мотивации в организации

Описание системы контроля в данной фирме выглядит следующим образом:

1. Создана система планирования директором филиала своей работы на неделю, и согласованная с производственным отделом головной организации в письменном виде и предоставление отчёта руководству.
2. Директором филиала контролируется своевременное выполнение работниками поставленных задач и передача им оперативных распоряжений.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности ,ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Мотивирование работников и стимулирование их деятельности ведётся по нижеприведённой схеме:

1. Премирование служащих и рабочих филиала в случае выполнения полученного задания досрочно, при соответствующем заданию качестве согласно КТУ.
2. Материальное наказание за нарушение производственной дисциплины.
3. Материальное наказание (вплоть до увольнения) за халатное отношение к собственной работе.
4. Введение материальной ответственности за порчу мат. ценностей принадлежащих фирме.

При работе с кадрами нужно не допускать пассивности своих работников, которая может быть вызвана:

-чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

-отсутствие психологической и организационной поддержки;

-недостаток необходимой информации;

-чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

-отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

-неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

-некорректность оценки работника руководителем;

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения ,люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Идеальная работа должна:

-иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату.

-оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной.

-давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо ,как вариант , - групповая автономия.

-обеспечивать обратную связь с работником ,оцениваться в зависимости от эффективности его труда.

-приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы ,а так же ,по закону возвышения потребностей ,стимулирует к выполнению более сложной работы.

Но, как говориться, свято предание, да трудно вериться. На самом деле в рассматриваемой мною организации далеко все не безоблачно, как в теории. Как ожидать отдачи от работников, когда идут постоянные задержки по зарплате, хотя есть и премирование. Но многих устраивает, просто возможность работать, ради работы надеясь на скорое погашение долгов по зарплате. Учитывая положение на рынке труда, дефицита в трудовых ресурсах не наблюдается. Другой вопрос, что из нашего района утекают высококвалифицированные кадры. В связи с общим уровнем цен, а также категорией филиала и его общей отдаче в общую копилку фирмы в целом, заработная плата невысокая. Доля основных работников в филиале составляет не более 15%. Отношения с работниками в плане КЗОТа. По моим данным, какое либо внутренне стимулирование работников внутри филиала не наблюдается. Учитывая объемы работы филиала и кадровый состав (по неофициальным данным на 01.12.2002г.) численность работников с учетом текучки и сроков прекращения договоров 20 человек, нельзя говорить ни о какой возможности профессионального и карьерного роста.

Структура и характеристика персонала: персонал делится на производственников и не производственников. Характеристики, предъявляемые к персоналу, приводятся в данной таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Производственники | Не производственники |
| - Профессионализм | - Профессионализм |
| - Нестандартность мышления | - Коммуникабельность |
| - Ответственность | - Ответственность |
| - Способность работать в коллективе | - Исполнительность |
|  | - Целеустремлённость |

Стили руководства.

Руководство филиалом имеет либеральный стиль управления, руководство фирмой - демократический стиль управления.

Лидерские качества.

У руководства филиалом лидерские качества должны быть ярко выражены, особенно в производственной сфере: они должны уметь организовать вокруг себя коллектив, разобраться в местном факторе. У высшего звена управления - не обязательно. Но обязательна уверенность в себе.

Процедура принятия управленческого решения на уровне филиала фирмы.

1. Способ разработки решения - мозговой штурм.
2. Еженедельные кратковременные планёрки
3. Обязательные ежемесячные встречи руководителя филиала с директором фирмы для разработки стратегических планов фирмы.
4. Запросы по выполнению специфичных и затратных работ и решений у верхних специалистов и руководства

В результате работы по выработке решений мы получаем следующие виды управленческих решений : Приказы и рекомендации.

Содержание

1. Приказов:

Чётко сформулированное решение, рассчитанное на конкретного исполнителя, подлежащее безукоснительному, обязательному исполнению.

1. Рекомендаций

Некое управленческое решение, направленное на конкретного исполнителя, рекомендательного характера, несущее в себе информацию к размышлению и выработанное для улучшения работы учреждения.

**Заключение**

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель.

Сила современного менеджмента, его ядро, состоит с одной стороны, в том, что он берёт своё начало от человека, его потребностей и целей, от превращения знаний, опыта и достижений научно технического прогресса в производительную силу. С другой стороны, движущая сила современного менеджмента, как видимая, так и невидимая заключается в созидательном применении информационных технологий.

Исходя из вышесказанного, и проведенного анализа следует, что знать отрасль, в которой ты работаешь, следовать нормативным документам, которые спускаются сверху далеко недостаточно, чтобы получать отдачу от полученной тобой в управление производственной единицы. Надо идти дальше. Получать отдачу от каждого работника, смотреть вперед, анализируя экономическую ситуацию в твоем предприятии искать пути поднятия производства, имиджа фирмы. Искать пути повышения производительности, социальной защищенности своих работников и тогда может быть, мы станем жить лучше. Однако если у вас не получается, не стесняйтесь, призовите на помощь специалистов – менеджеров и все у вас получится!

Список использованной литературы

1. "Основы маркетинга". Ф. Котлер.
2. Алан Хоскинг. «Курс предпринимательства», Москва 2003г.
3. Пригожин А. И. «Современная социология организаций», Москва 2005г.
4. "Менеджмент организации". Учебное пособие/Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфа-М, 2005г.
5. Райсс М. "Оптимальная сложность управленческих структур"// Проблемы теории и практики управления. - 2004. - №5